



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

# **MESTRADO**

## **GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

### **TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

#### **RELATÓRIO DE ESTÁGIO**

**PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM  
TRABALHO TEMPORÁRIO: ADECCO RECURSOS  
HUMANOS**

**ANA RITA NAMURA DA SILVA**

**OUTUBRO 2019**

# **MESTRADO EM** **GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO** **RELATÓRIO DE ESTÁGIO**

PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM  
TRABALHO TEMPORÁRIO: ADECCO RECURSOS  
HUMANOS

ANA RITA NAMURA DA SILVA

### **ORIENTAÇÃO:**

PROFESSORA DOUTORA HELENA MATEUS JERÓNIMO (ISEG)

DRA INÊS PAIS (ADECCO)

OUTUBRO 2019

## **Agradecimentos**

Quero expressar o meu grande apreço e agradecimento a todas as pessoas que fizeram parte deste meu percurso, e que o tornaram mais especial.

Primeiramente, quero agradecer à minha orientadora, Professora Doutora Helena Mateus Jerónimo, por ter aceite orientar o trabalho vigente, por primar pela persistência e rigor assim como o seu empenho em sobressair o melhor dos alunos.

À Doutora Inês Pais, orientadora de estágio na Adecco, pela oportunidade e prazer de pertencer a uma equipa de profissionais, cuja partilha de conhecimentos e companheirismo fazem parte do quotidiano, sendo elementares para o meu crescimento profissional.

Aos meus amigos, que compreenderam as minhas ausências e tiveram sempre uma palavra de solidariedade para oferecer. Não podendo deixar de mencionar, a Inês e a Sara, pelo percurso académico traçado sempre juntas desde o início, aos longos trabalhos e horas de estudo, pelas palavras sinceras e de apoio, e por se revelarem pessoas genuínas.

Por último, gostaria de agradecer à minha família e ao meu namorado, por proporcionarem as melhores condições para a realização dos meus objetivos académicos, pela entajuda e preocupação. Sem eles nada seria possível!

A todos, o meu Agradecimento.

# Índice

Introdução .....	1
1. Revisão da Literatura .....	2
1.1. Análise de Funções: a antecâmara do R&S.....	2
1.2. Recrutamento: Conceito e Técnicas .....	3
1.2.1. Técnicas de Recrutamento .....	5
2. Seleção: Conceito e Critérios .....	8
2.1. Técnicas de Seleção .....	9
3. Trabalho Temporário.....	12
4. Caracterização da Empresa Adecco Recursos Humanos .....	14
4.1. História, Missão e Valores .....	14
4.2. Serviços de Consultoria nas cinco áreas de negócio .....	15
4.3. A Cultura de RH na Adecco.....	17
5. Descrição das Atividades Desenvolvidas.....	19
5.1. Objetivo e Metodologia.....	19
5.2. Atividades do processo de R&S.....	21
6. Análise Crítica.....	25
7. Considerações Finais.....	29
Bibliografia .....	33
Anexos.....	37
Anexo I - Áreas de Atuação e Formação Profissional do <i>Training</i> .....	36
Anexo II - Etapas do processo de R&S.....	36
Anexo III - Exemplo Publicação de Anúncio para a função Administrativo(a) na área de Contabilidade e Finanças.....	37
Anexo IV - Exemplo <i>SMS</i> de divulgação de ofertas de emprego.....	38
Anexo V - Dois casos de <i>feedback</i> a candidatos.....	38
Anexo VI - Proposta de <i>Check-list</i> .....	39
Anexo VII - Guião de Entrevista.....	40
Anexo VIII - Reflexão das entrevistas realizadas aos Profissionais de R&S.....	41

## **Acrónimos**

**ADF** – Análise e Descrição de Funções

**TT** – Trabalho Temporário

**ETT** – Empresa de Trabalho Temporário

**R&S** – Recrutamento e Seleção

**RH** – Recursos Humanos

**GRH** – Gestão de Recursos Humanos

**TFM** – Trabalho Final de Mestrado

## Resumo

O presente Trabalho Final de Mestrado constitui o resultado do estágio curricular de três meses realizado na Adecco de Lisboa, uma multinacional de Consultoria e soluções de Recursos Humanos. O estágio focalizou-se numa das vertentes de prestação de serviços *core* do Grupo Adecco: o Recrutamento e Seleção no Trabalho Temporário. Esta área evidencia-se pelo seu crescimento exponencial nas organizações, onde a procura de elementos diferenciados é uma das principais razões para a requisição destes serviços de consultoria. O tema abordado neste relatório tem como ponto central o processo de recrutamento e seleção, e a sua especificação a um contexto de trabalho temporário. O estágio desenvolveu-se com o desempenho dos procedimentos de recrutamento e seleção, concretamente a elaboração e publicação de anúncios de ofertas de emprego, triagem curricular, pesquisa e respetiva triagem de candidatos, realização de entrevistas telefónicas, presenciais e via *Skype*, aliado ao acompanhamento na fase de admissão. O presente relatório compõe-se pela revisão da literatura e pela vertente crítica e interpretativa das atividades desenvolvidas, com o objetivo de verificar a concordância ou não entre a teoria e a prática. Finalmente, é exposto nas considerações finais a apreciação individual, aspetos positivos, restrições sentidas e sugestões de melhoria para o futuro numa ótica de aperfeiçoamento das práticas do recrutamento e seleção. Para consolidar a análise, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas individuais a profissionais de recrutamento e seleção, onde são enfatizadas questões sobre os benefícios, obstáculos recorrentes e possíveis medidas corretivas.

**Palavras-chave:** Recrutamento e Seleção; Trabalho Temporário; Adecco; Consultoria; Recursos Humanos; Estágio.

## **Abstract**

This Master's Final Work is the result of the three-month internship at Adecco Lisboa, a multinational Human Resources Consulting and Solutions. The internship focused on one of the Adecco Group's service delivery aspects: Recruitment and Selection in Temporary Work. This area is evidenced by its exponential growth in applications, where the demand for differentiated elements is one of the main reasons for requesting consulting services and determinants when compared to a competitor. The theme of this report focuses on the recruitment and selection process and its recording in the context of temporary work. The internship was developed with the performance of the recruitment and selection procedures, namely the elaboration and publication of job vacancy announcements, curriculum screening, research of candidates, conducting telephone interviews, face-to-face and via Skype, coupled with monitoring in the admission phase. The report consists of the literature review and the critical and interpretative aspect of the activities developed, with the aim of verifying the agreement or not between theory and practice. Finally, the final considerations present individual appreciation, positive aspects, constraints felt and suggestions for improvement for the future in order to improve recruitment and selection practices. To consolidate the analysis, individual semi-structured interviews were conducted with R&S professionals, where questions about benefits, recurring obstacles and possible corrective measures are emphasized.

**Keywords:** Recruitment and Selection; Temporary job; Adecco; Consultancy; Human Resources; Internship.

## Introdução

No âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, pelo Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) da Universidade de Lisboa, foi optado pela aluna a realização de um Estágio Curricular, com vista a redigir o Trabalho Final de Mestrado sob o formato de Relatório de Estágio. O estágio decorreu numa empresa multinacional de Consultoria de Recursos Humanos, a Adecco, na área de Recrutamento & Seleção (R&S) na vertente do Trabalho Temporário (TT). A duração do estágio foi compreendida entre 2 de Janeiro e 4 de Abril de 2019, cumprindo as 400h regulamentares, e sob orientação empresarial da Dra Inês Pais (Adecco) e académica da Professora Doutora Helena Mateus Jerónimo (ISEG). No decorrer do estágio, foi possível aprofundar a aprendizagem e desenvolver as competências técnicas no processo de R&S. Deste modo foi possível verificar a importância do R&S no *match* que se pretende obter entre as necessidades do cliente e o perfil do candidato, associado às especificidades do TT na celeridade do processo e respetiva gestão contratual.

O presente relatório é constituído por 3 partes: numa primeira, apresenta-se o “estado-da-arte” sobre o processo de R&S e as especificidades do TT; na segunda, caracteriza-se o Grupo Adecco a nível cultural e empresarial, as várias áreas de negócio dos serviços de consultoria; por fim, faz-se uma análise crítica com o confronto da revisão da literatura com as atividades realizadas e incluindo as informações obtidas nas entrevistas semi-diretivas a profissionais de recursos humanos com o intuito de complementar a aprendizagem do estágio e perceber melhor os *gaps* existentes e apresentar propostas de melhoria adequadas ao contexto.



## **1. Revisão da Literatura**

### **1.1. Análise de Funções: a antecâmara do R&S**

A análise e descrição de funções (ADF) consiste no processo de recolha de informações sobre as funções do cargo, de delineamento das tarefas a desempenhar, habilitações e experiência requeridas, e pela definição das expetativas de desempenho (Rego, Pina e Cunha, Gomes, Campos e Cunha, Cabral-Cardoso & Marques, 2015). A ADF é um procedimento primordial que antecede a todo o processo de recrutamento e seleção (R&S), razões pelas quais o consultor se tem de familiarizar com o conteúdo das tarefas a desempenhar, as competências e requisitos pré-definidos para alinhar os candidatos com o desempenho expetável na concretização das referidas tarefas em contexto de trabalho (Pimentel, 2016).

As componentes da ADF recaem sob três momentos práticos angulares, respetivamente: 1) A descrição da função, que inclui as tarefas, as condições e conteúdo de trabalho bem como aspetos intrínsecos e extrínsecos da função; 2) Especificação da função, que contempla as exigências da função, desde competências, aptidões, habilitações requeridas para a realização do trabalho; 3) Padrões de desempenho, que agregam os critérios de mensuração do desempenho e o que é expetável a este nível por parte do profissional (Mathis & Jackson, 2010, citado por Virág & Albu, 2014). De salientar que este processo deve ser dinâmico, como tal se as funções sofrerem mudanças, a análise de funções deve ser novamente revista, efetuando-se as alterações em conformidade com a realidade do contexto (Yildiz & Çaylan, 2017).

A ADF fornece critérios fulcrais para várias áreas de Recursos Humanos (RH), constituindo-se um pilar para toda a Gestão de Recursos Humanos (GRH) (Figueiredo & Paiva, 2018). Quando associada ao R&S, viabiliza o conteúdo informacional alusivo

ao cargo em aberto, nomeadamente a definição da função através da descrição detalhada, caracterização das tarefas e respetiva finalidade, especificação da função, a experiência profissional e competências pretendidas para o desempenho (Morgeson, Spitzmuller, Garza & Campion, 2016), onde os *outcomes* desejáveis são avaliados tendo em análise aspetos de personalidade, comportamento, *performance* e adaptação à nova circunstância laboral (Brannick, Cadle & Levine, 2012).

A adoção desta prática permite a correta alocação dos profissionais mais adequados aos cargos, facilitando a comunicação de expectativas da função entre os intervenientes, o estabelecimento de limites de responsabilidade, e simultaneamente o desenvolvimento de objetivos organizacionais. Outros efeitos incidem, também, através da organização do trabalho na prossecução de métodos de execução eficientes, numa ótica motivacional no âmbito da conformidade da função com o colaborador, proporcionando maior satisfação e identificação com a mesma (Rego *et al.*, 2015).

## **1.2. Recrutamento: Conceito e Técnicas**

O R&S advém das necessidades da entidade empregadora em preencher uma vaga numa determinada função, sendo duas fases de um mesmo processo, que não existem uma sem a outra. Neste sentido, o recrutamento surge de uma procura ativa no mercado de trabalho para atrair candidatos, que possam ser elegíveis a preencher eficientemente os pré-requisitos de uma determinada função (Rego *et al.*, 2015). Por outras palavras, consiste em atrair candidatos que possuam os requisitos do cargo a ser preenchido, através do processo de localizar, identificar e motivar possíveis interessados, por meio de divulgação da vaga.

No que concerne aos tipos de recrutamento, existem três fontes: o interno, externo e misto, sendo este último a conjugação dos anteriores (Rego *et al.*, 2015). O

recrutamento interno ocorre quando a organização opta por um colaborador que já se encontra a desempenhar funções na mesma, em que é dada oportunidade de transferência do posto de trabalho com apresentação de novos projetos e/ou promoção adquirindo maior responsabilidade e ascensão hierárquica (Wecker & Froehlich, 2017). De acordo com Pereira (2018), esta fonte de recrutamento tem como vantagens a redução de custos associados ao processo de recrutamento, seleção e formação, a sua celeridade, as oportunidades que oferece aos recursos humanos internos, uma vez que permite a sua valorização, o desenvolvimento de um espírito “saudável” de competição e motivação. Todavia, apresenta como desvantagens, a limitação do número de candidatos (circunscrito apenas a quem já trabalha na organização), o potencial desencadeamento de conflitos de interesse levando à adoção de atitudes negativas, e à possível existência de situações que configuram o que é conhecido na literatura como “Princípio de Peter”<sup>1</sup>. O objetivo latente no diagnóstico do ambiente interno influencia o desenho e a implementação do sistema de recrutamento, pelo que terão de ser tidos em consideração fatores como a oferta de candidatos internos e respetiva reação ao recrutamento externo, a cultura da organização, atratividade desta para potenciais candidatos e como se processa a comunicação entre departamentos (Varela, Barbosa & Farias, 2015).

O recrutamento é externo quando a organização recorre ao mercado de trabalho exterior, em que, de acordo com Rego *et al.* (2015, p.200), “(...) os candidatos são recrutados (...), seja entre desempregados, os indivíduos à procura do primeiro emprego ou os membros de outras organização”. Neste caso torna-se preponderante o prévio diagnóstico do ambiente interno, de forma a apurar as opiniões dos membros da organização, no intuito de averiguar suspeitas de impossibilidade de progressão, com a

---

<sup>1</sup> Preconiza a tendência de promoção sucessiva até um determinado limite, o do seu nível de incompetência, aliado à perda de criatividade e inovação (Chan, 2018).

adoção de um recrutamento externo. Aqui, a cultura e as características organizacionais têm influência no tipo de sistema e técnicas de recrutamento a adotar, assim como a identidade da organização para potenciais candidatos criando uma concepção de “boa imagem” como entidade empregadora que fomenta o potencial humano (Rego *et al.*, 2015). Este tipo de recrutamento apresenta como vantagens a maior visibilidade da organização no mercado de trabalho, traz “sangue novo”, experiências e ideias novas para a organização mantendo-a atualizada e a par com o que acontece na concorrência, renova e enriquece os RH com a admissão de colaboradores qualificados, e conjuntamente, aproveita os investimentos em formação e desenvolvimento de outras empresas ou dos próprios candidatos. Quanto às desvantagens, este recrutamento é moroso e com custos mais elevados, existindo o risco de frustração por parte dos colaboradores, que se sentem menos valorizados e desmotivados, impactando no seu desempenho (Herstad, Sandven & Ebersberger, 2015).

O recrutamento misto integra os dois anteriormente referidos, na tentativa de colmatar as desvantagens do recrutamento interno e externo e conciliar as vantagens subjacentes dos mesmos numa lógica de otimização de processos. Segundo Rego *et al.* (2015) constitui-se por três fases, concretamente, o recrutamento externo, seguido de recrutamento interno, se o anterior não apresentar os resultados desejados; o recrutamento interno, quando a organização preserva o potencial humano; e o recrutamento externo e interno, quando há uma necessidade imediata em ocupar a vaga.

### **1.2.1. Técnicas de Recrutamento**

Para um processo de recrutamento eficiente é necessário ter como suporte um bom programa, tendo em consideração condições como a capacidade de atrair um

grande número de candidatos detentores dos requisitos mínimos pretendidos, não comprometer os critérios de seleção, e ser criativo e inovador (Muscalu, 2015).

Da panóplia de técnicas existentes, evidenciam-se algumas de recrutamento externo mais usadas, nomeadamente:

1) Anúncios - A partilha de informação sob o formato de anúncios, uma das técnicas mais empregues cujo conteúdo especifica a descrição de funções, os requisitos exigidos pela entidade empregadora e tipologia da oferta. Os anúncios publicados nos media devem seguir-se pelas métricas do modelo AIDA (Atenção – Interesse – Desejo – Ação), onde Ribeiro (2018) reforça a relevância da sua atratividade para futuras candidaturas, despertar o interesse do candidato, cativar a vontade para a conquista do cargo e estimular para a ação que resulta na candidatura.

2) *Outsourcing* - Os serviços de empresas e agências de emprego especializadas têm como foco assegurar a assessoria e colaboração às organizações no processo de R&S. Para isso, desenvolvem e alimentam uma base de dados de candidatos na qual selecionam os mais indicados de acordo com as características necessárias para o cargo (Simonova, 2016). Nesta relação, as empresas e agências especializadas são detentoras do processo de recrutamento na íntegra, sendo a decisão final da empresa-cliente. Cabe, portanto, às referenciadas providenciar a informação detalhada alusiva à função, filtragem de candidaturas e apresentação dos candidatos ao cliente (Costa, Martinho, Miguel & Barreiros, 2014).

3) *Headhunting* – ocorre no âmbito da procura de perfis diferenciados que evidenciam as *hard* e *soft skills*, destinados aos altos cargos de gestão de topo, realizada por profissionais especializados sendo que a efetivação da seleção caberá à empresa-cliente, ou de forma independente, entenda-se pela própria organização (Lorincová,

Ližbetinová & Brodský, 2018). No mesmo enquadramento, o *executive search* compreende a procura de perfis, neste caso para ocupação de altos níveis executivos.

4) Recrutamento académico - sucede através de parcerias com entidades de ensino superior, resultando nas feiras académicas. Nesta fase, as empresas dirigem-se até às instituições e apresentam a organização, valores, missão e as razões pelas quais beneficiariam como colaboradores. O objetivo passa pela transmissão de uma imagem da organização como entidade em constante procura de recém-formados, promovendo a sua inserção no mercado de trabalho e apoio no desenvolvimento e consolidação como profissionais (Muscalu, 2015).

5) Recrutamento eletrónico ou E-recrutamento – contempla o recrutamento a partir da Internet ou outro método de tecnologia de informação e comunicação avançado como o LinkedIn (Melanthiou, Pavlou & Constantinou, 2015 citados por Mourão, 2018), tendo como *backup* os instrumentos que asseguram o contato entre o consultor e o candidato para publicação de ofertas, receção de candidaturas e posterior triagem curricular *online* (Rego *et al.*, 2015). A singularidade deste tipo de recrutamento é a “identidade digital” que é criada e passada pelos indivíduos, sobrepondo as competências técnico-profissionais à própria identidade física, considerando que é a primeira impressão estabelecida entre os consultores e futuros empregados (Machado, 2016). As vantagens que decorrem desta ferramenta para as organizações deve-se ao fato de ser menos dispendioso, aliado à redução do tempo de intervenção e obtenção de resultados com prontidão (Rosoiu e Popescu, 2016). Atualmente, a GRH articula-se com o progressivo avanço das novas tecnologias, pelo que o processo de R&S assume um carácter dinâmico, afirmando uma presença cada vez mais *online* (Garcia, Cloninger, Granjard, Molander-Söderholm, Amato & Sikström, 2018). Decorrente deste fenómeno, as organizações, não estando alocadas em ambientes isolados, adotam esta metodologia

e conjuntamente beneficiam de métodos com custos mínimos em períodos de tempo reduzidos, abrangendo um maior número de candidatos (Rosoiu & Popescu, 2016).

6) Base de dados e Plataformas - na qual são retidos em sistema informático, dados pormenorizados dos candidatos referentes às suas habilitações, competências, aptidões e capacidades, permitindo o fácil e rápido acesso a informações de carácter pessoal e profissional contendo as características dos candidatos. Aqui encontram-se presentes as fichas de candidatos que constituem uma forma estandardizada de resumir os *CV's*, observações de processos anteriores que tenham participado, simplificando a primeira abordagem e enquadramento deste no processo de recrutamento.

7) Sessões conjuntas com IIEFP, Instituto de Emprego e Formação Profissional – permite chegar ao grupo de visados pretendidos num panorama mais abrangente, devido à base de dados do IIEFP possuir um maior registo dos indivíduos. Aqui os técnicos de emprego ajustam o perfil, traçado inicialmente pela Empresa de Trabalho Temporário (ETT), efetuando a sua própria triagem com os indivíduos inscritos, na qual são convocados e informados da caracterização da oferta de emprego. Posteriormente, são encaminhados pelos canais pré-definidos pelo solicitante, concretamente, o envio do *CV* via e-mail ou agendamento de entrevista. Um outro método reside na deslocação dos profissionais de R&S da ETT, às instalações do serviço de emprego e divulgarem as ofertas de emprego aos através de sessões coletivas.

## **2. Seleção: Conceito e Critérios**

O momento da seleção constitui a fase subsequente de todo o processo descrito no ponto anterior, caracterizada pela escolha, entre os candidatos recrutados, daqueles que têm maiores probabilidades de se ajustarem ao cargo e que se enquadrem no sistema e cultura organizacional (Hamilton & Davison, 2018).

Nesta fase, é basilar a capacidade interpretativa e decodificadora do profissional de R&S, não descurando as necessidades da organização e dos candidatos, bem como o ajustamento entre estes últimos e as funções a ocupar. A configuração deste processo depende da comparação entre os demais e as especificações do cargo, assim como da escolha e decisão final (Marras, 2011 citado por Sformi & Oliveira, 2014). Como tal, será necessário definir quais os critérios de seleção adequados a cada contexto, sobretudo a adequação à organização no que concerne a atributos valorizados pela organização, a adequação ao cargo e à equipa tendo em conta as particularidades do cargo e os requisitos do perfil do candidato, aliado ao ajustamento do indivíduo a respeito das competências interpessoais, possibilitando a recolha correta da informação e respetiva validação do perfil indicado assegurando a otimização do desempenho (Rego *et al.*, 2015). É por isso, fundamental, aplicar as técnicas apropriadas para cada processo salvaguardando o melhor despoite do *fit* entre candidato e cargo a ocupar, bem como previsão de sucesso no desempenho de funções, num longo período de tempo (Pimentel, 2016).

## **2.1. Técnicas de Seleção**

As técnicas de seleção de maior frequência compreendem a triagem curricular e a entrevista presencial. A primeira permite identificar as competências *core*, habilitações académicas e profissionais, e a experiência do candidato, enquanto que a segunda permite, através do diálogo, retirar ilações como a apresentação e postura do candidato, discurso adotado e linguagem corporal (Brennan, 2017).

Da panóplia das técnicas de seleção, enumeram-se as seguintes:

1) *Curriculum Vitae (CV)* – a análise do CV fornece em primeira mão informações passíveis de inclusão ou exclusão do processo, concretamente as



habilitações académicas, experiência profissional e funções características do cargo, conhecimentos noutras setores e competências sociais como qualidades individuais (Bawazeer & Gunter, 2016). A avaliação do CV oferece a oportunidade ao profissional de R&S deter alguma informação sobre o candidato, tomando a decisão de futuro agendamento de entrevista para melhores esclarecimentos, concretamente a validação do CV, acima de tudo, o estabelecimento de interação interpessoal (aquando entrevista presencial) (Rego *et al.*, 2015).

2) Entrevista – é uma técnica de utilização bastante comum, cuja realização é possível através de vários meios, nomeadamente via *Skype* ou presencial, sendo que esta última poderá ter presente mais do que um profissional de R&S interlocutor (Rego *et al.*, 2015). O objetivo incide em assegurar que o contato direto é estabelecido, permitindo a recolha de informações sobre a personalidade do candidato que não constam no próprio CV e que são apreensíveis em situação de co-presença (postura, tipo de discurso, comunicação e atitude em contexto de entrevista, assim como pormenorizar as responsabilidades em funções similares), podendo dar origem a uma gestão de impressões (Floreia & Duica, 2016). Neste sentido, a entrevista deve ser conduzida com enfoque nas necessidades e particularidades vigentes, dando a oportunidade ao candidato de referir o porquê de se considerar o “candidato ideal” (Meagher, 2017). As entrevistas presenciais privilegiam a interação entre o interlocutor e o entrevistado possibilitando apreender dados como a fluência e coerência no discurso, comunicação não-verbal, aparência física e comportamentos. Já a realização de entrevistas telefónicas permitem efetuar uma triagem inicial, na qual são questionadas pontos determinantes e de carácter obrigatório. Num primeiro contacto, a utilização desta técnica assegura uma otimização temporal na medida em que é realizado a escolha dos candidatos para futura entrevista presencial (Idem).

3) *Assessment Centres* – técnica aplicada através de dinâmicas de grupo, onde são utilizadas simulações de problemáticas em contexto de trabalho aos candidatos, na qual terão de as ultrapassar como uma equipa. Aqui, são avaliados diversos fatores, tendo como exemplo os comportamentos estabelecidos uns com os outros, o espírito de trabalho em equipa e capacidade de resolução de problemas, competência de liderança e comunicação entre pares. A conjugação destes elementos terá como pressuposto a observação e comparação dos participantes, e o contributo para futuros obstáculos em tempo real (Lee, Connelly & Hazucha, 2016). De acordo com Rego *et al.* (2015), os *Assessment Centers* compõem-se em várias fases sequenciais, realçando a análise de funções descrita anteriormente, a identificação e classificação dos comportamentos dos intervenientes, categorizando-os consoante a sua pertinência e competências a serem avaliadas no contexto real de trabalho, no decorrer de simulações cujo registo e suporte áudio-visual são apoios cruciais para a produção de relatório, em conformidade com as normas de confidencialidade e privacidade. De destacar a importância de uma formação adequada aos avaliadores, proporcionando rigor e congruência em todo o processo.

4) Controlo de referências - utilizados para verificação factual, ou seja, confirmar se as afirmações dos candidatos são fidedignas, e para verificação de carácter no qual são pedidas informações sobre a personalidade, comportamentos no local de trabalho, capacidades ou dificuldades sentidas dos candidatos. O principal propósito é ter *feedback* relativo ao *background* do candidato noutros contextos profissionais, e constatar a sua adequação ao cargo (Rego *et al.*, 2015).

5) Testes - evidenciam várias vertentes, de modo que têm de ser escolhidos de acordo com o tipo de cargo, e estes podem ser: (a) individuais onde se analisa a personalidade, comportamento e conhecimentos; (b) de aptidões específicas, nomeadamente linguísticas, cultura geral ou conhecimentos técnicos (Mahl & Schwab,

2017). É possível a existência de resultados contraditórios entre os testes e a informação recolhida através dos candidatos ou enunciada no respetivo CV. A recolha da informação resultante deve ser guardada e inserida em sistema, de modo a que possa ser desenvolvido o perfil de cada candidato no que diz respeito à informação pertinente com o cargo em questão.

### **3. Trabalho Temporário**

O Trabalho Temporário (TT) é uma modalidade de vínculo contratual onde o contrato é celebrado entre o trabalhador e a Empresa de Trabalho Temporário (ETT), no qual o primeiro presta os seus serviços e atividades aos utilizadores finais, ou seja, a empresa cliente que requisita tais serviços à ETT. O caráter flexível desta tipologia de emprego permite às empresas saltar vários passos que o processo R&S obriga, conseguindo encurtar não só tempo de cada processo como aumentar a probabilidade de encontrar o candidato “ideal” através da intervenção das ETT's. Nesta perspetiva, Ferreira & Santos (2013) abordam a questão da rentabilidade de custos com a “exteriorização” das atividades, a subcontratação de serviços e a flexibilidade laboral, como elementos favoráveis desta estratégia.

A requisição do TT pelas empresas utilizadoras apresenta maior incidência nas categorias profissionais de menor especialização, caracterizadas pelo domínio de tarefas *low-skill*, nível de exigência baixo e por períodos de pico, ou seja, momentos cujo acréscimo de trabalho é excecional. Contudo, esta tendência tem vindo a abranger, de forma crescente, outras áreas profissionais cujo nível de competência e responsabilidade é superior às referidas anteriormente (por exemplo, enfermeiros, radioterapeutas, entre outros). Reichenberg & Berglund (2019) evidenciam a crescente predisposição atual dos indivíduos ao TT devido à aquisição de experiência, consolidação de conhecimentos e

desenvolvimento profissional. Estas variáveis criam uma posição benéfica às empresas utilizadoras que assim usufruem de mão-de-obra flexível e válida à luz da legislação (pelo motivo de contratação), e da “bagagem” que estes novos colaboradores adquiriram ao longo do seu percurso profissional noutras organizações no mesmo registo (Benassi, 2016). No seguimento, a potencial tendência verificada é que os colaboradores, em regime de TT, inserem-se sucessivamente em novos projetos profissionais na procura de melhores condições salariais e contratuais, mas sem prespetivas de integração na empresa utilizadora, tendo impacto não só na sua segurança no trabalho, como na motivação e desempenho associado, originando sentimentos de não pertença, indiferença e precariedade laboral (Hopp, Minten & Toporova, 2016).

Atualmente, as empresas estão sob extrema pressão em dar uma resposta rápida e eficiente às exigências do mercado de trabalho, e ter a capacidade de acompanhar os progressos da restante concorrência, procurando sobressair-se e destacar-se entre os demais. Tal só é possível, quando ocorre um *match* entre as funções e o profissional adequado ao cargo, na medida em que o seu contributo não só satisfaz as necessidades intrínsecas como adquire capital humano inimitável (Ferreira & Santos, 2013).

O recurso a estes serviços permite à empresa-cliente focar as suas atenções noutras áreas e procedimentos que considera mais centrais no âmbito da sua estratégia, podendo “descurar” do processo de R&S, ficando à total responsabilidade da ETT, como a especialização e conhecimento dos profissionais nas mais diversas áreas em identificar não só os perfis ajustados às funções como às características e cultura organizacional dos seus clientes.

## **4. Caraterização da Empresa Adecco Recursos Humanos**

### **4.1. História, Missão e Valores**

O Grupo Adecco, considerado líder mundial em RH, tem origem Franco-Suíça resultante da fusão das empresas ADIA (Suíça) e ECCO (Francesa). O Grupo situa-se em 60 países com uma rede de 5.500 delegações e apresenta uma estrutura mundial orientada para a prestação de serviços integrados na área dos RH, com “o compromisso de um desenvolvimento contínuo de soluções eficazes e competitivas para os seus clientes”, patente no website da empresa (Adecco, 2019).

Em Portugal, a Adecco está presente desde 1989 e constitui-se por uma rede de 19 agências distribuídas a nível nacional, propiciando ofertas de emprego às cerca de 1.500 empresas-cliente dos variados setores de atividade. A Adecco opera sob o alinhamento de várias opções de negócio de R&S, contribuindo para a valorização da carreira profissional, sendo elas a Formação (*Training*), Trabalho Temporário (TT), *Permanent Placement*, *Outsourcing* e a *Spring Professional*.

Ainda seguindo as informações que constam do website da empresa, o Grupo Adecco tem como missão contribuir para a melhoria da carreira profissional dos indivíduos, adquirindo um papel interventivo no R&S, Formação e integração no mercado de trabalho, através da sua flexibilidade e competitividade. A empresa baseia-se nos seguintes valores e princípios de liderança (Adecco, 2019):

- 1) Foco no cliente - de modo a fazer a diferença na apresentação de soluções personalizadas e nos contatos com as pessoas certas, existe um compromisso no desenvolvimento de parcerias a longo-prazo com os colaboradores, associados e clientes;

- 2) Paixão – pessoas que têm a capacidade de potencializar o que nele há de melhor, apreciando-o e respeitando-o. São capazes de focar as energias dos seus parceiros e colegas de trabalho para, juntos, alcançarem um objetivo comum;
- 3) Empreendedorismo – motivação de liderar com inovação, encorajam a iniciativa na tomada de decisões e nas soluções criativas, com propósito de superar expectativas;
- 4) Responsabilidade – baseada na integridade que conduz todo o trabalho para um futuro sustentável, tendo como alicerces a honestidade e justiça para com os *stakeholders* em todos os momentos;
- 5) Espírito de equipa – reforçando o trabalho e as boas práticas no respeito mútuo, confiança e cooperação além fronteiras, delegações e disciplinas.

#### **4.2. Serviços de Consultoria nas cinco áreas de negócio**

1) A solicitação do TT resulta numa resposta adequada em períodos de prosperidade ou retração de determinadas atividades profissionais. Relativamente à fase de prosperidade de trabalho, poderá ocorrer através da substituição de um colaborador ausente e/ou devido a necessidades de mão-de-obra pontuais, são alguns dos exemplos mais comuns em que o TT possibilita atingir os objetivos desejados. As propostas de oferta em regime TT têm maior incidência nas áreas Administrativas, Logística, *Sales & Marketing, Automotive, Hospitality e Contact Center*.

O TT caracteriza-se pelo conjunto de relações estabelecidas entre três intervenientes: (a) a empresa empregadora que fornece o local de trabalho e procede ao pagamento não só da mão-de-obra como a gestão contratual da ETT; (b) o colaborador TT que presta mão-de-obra à anterior; (c) e a ETT como ponto de ligação entre estes dois últimos referenciados (Ferreira & Santos, 2013). A requisição crescente por parte

das empresas na utilização do TT, deve-se aos fatores da minimização dos custos associados ao processo de R&S, a durabilidade e flexibilidade da relação empregador e colaborador e descentralização modelos de vinculação. O TT adequa-se constantemente face às alterações do mercado de trabalho, especificidades da mão-de-obra, tornando-se uma ferramenta flexível (Ferreira & Santos, 2013). No seguimento, fornece à empresa utilizadora valor competitivo e resposta às necessidades vigentes e aos colaboradores uma oportunidade de emprego e/ou melhores condições salariais.

O setor de atividade que se sobressai é, naturalmente, o da logística e distribuição cujo *ADN* é a satisfação do cliente-final, e como tal, uma resposta eficaz e eficiente estão bem patentes no dia-a-dia das operações. Todavia, perfis mais indiferenciados, por exemplo administrativo/a, operador/a de call-center e rececionista surgem com alguma frequência, seja para substituição temporária por motivos familiares ou de saúde, como projetos com continuidade e integração nos quadros da empresa.

2) O *Permanent Placement* foca a sua ação no desenvolvimento de Serviços de Consultoria em R&S de quadros médios e superiores. O processo apresenta como características a rapidez de resposta, eficácia e adequação das necessidades ao contexto, cobertura a nível nacional com a presença de consultores especializados e processos auditados interna e externamente, de prestação de serviços de R&S, Intervenção faseada quando necessária e *Assessment* de competências. Outra vertente é o modelo *Onsite*, onde o consultor presta serviços nas instalações do cliente que acompanha, quotidianamente, as equipas em circunstâncias concretas, de forma a compatibilizar as necessidades às soluções apresentadas, prestando apoio das funções a 360º no sentido em que estão presentes nos momentos de recrutamento, gestão, acolhimento, acompanhamento, planificação e motivação dos seus colaboradores.

3) A atuação do *Outsourcing* como parceiro externo tem um papel de gestão de recursos nas empresas uma vez que ocorre a transferência da coordenação e operacionalização, oferecendo respostas adequadas nas áreas Industrial & Logística, Office & Serviços Gerais, Sales & Marketing, devido ao *know-how* na gestão de pessoas e processos. Como tal, têm como principal função recrutar, selecionar, contratar, formar e reter os melhores profissionais para cada área distinta e gestão das operações.

4) O *Training* diferencia-se pela prestação de serviços de consultoria na área da formação, com intervenção e implementação de ações de formação e/ou conceção de conteúdos de formação particulares tanto para clientes como colaboradores a desempenhar funções nos anteriores.

5) A *Spring* dedica-se ao R&S, exclusivamente, de perfis de direção, oferecendo serviços através dos consultores, os *headhunters*, profissionais que desenvolvem a sua atividade nas áreas de *Information Technology* (IT), *Engineering*, *Sales & Marketing* e *Finance*, com alta qualidade e capacidade de adaptação e inovação, funcionando como autêntico parceiro estratégico. É desenvolvido, paralelamente, pelo POR (*Recruitment Process Outsourcing*) que assume responsabilidades de execução e gestão dos processos na íntegra, implementando uma estrutura e evidenciando um consultor de modo a cobrir as necessidades de seleção da empresa (Anexo I).

#### **4.3. A Cultura de RH na Adecco**

As informações constantes neste ponto carecem de alguma formalização e até detalhe porque a política da empresa não possibilita o acesso a informações no que concerne aos grupos etários, categorias profissionais, habilitações académicas, níveis de rotatividade e métodos de recrutamento interno.



No âmbito do grupo, a Adecco tem predominância de consultores e profissionais de RH, maioritariamente, do género feminino com uma média de, aproximadamente, 28 anos. Existe um total aproximado de 210 colaboradores, cuja característica principal é o carácter versátil, na medida em que podem desempenhar funções em diferentes delegações ou ocorrer uma mudança efetiva de área e local de trabalho, sendo que sempre que ocorre abertura de uma vaga de posto de trabalho, é dada prioridade ao capital humano da empresa de inserção em áreas distintas, sendo clara a preferência pelo recrutamento interno. Face a este fenómeno, foi possível constatar a premissa de desempenho elevado dos colaboradores e das equipas de trabalho, onde o fator peremptório é a polivalência. Nesta fase, com o apoio da avaliação de desempenho dos responsáveis, são identificados aqueles que poderão ter melhor *performance* nas novas funções.

São facultadas pela empresa diversas ações de formação, tais como comportamentos e posturas a adotar em contexto de entrevista, sendo fatores determinantes para o fecho de um processo com sucesso desde o acompanhamento personalizado e *feedback* atempado numa lógica de gestão de expectativas dos candidatos. Também a consolidação de conhecimentos a nível dos procedimentos legais e expediente geral, inerente à admissão ou cessação de colaboradores nacionais ou estrangeiros, bem como aprofundar temas e implicações genéricas do processo de contratação desde moldes contratuais, a motivos justificativos e componentes obrigatórias (vencimento-base, subsídio de alimentação e carga horária mensal).

O departamento de Recursos Humanos conta com quatro colaboradores, com funções e áreas de ação divergentes, sendo elas a gestão dos funcionários vinculados à empresa e o jurídico. O mesmo conta com um elemento cuja incidência recai nas questões jurídicas, prestando serviços de assessoria no que diz respeito a elaboração de

contratos de trabalho e/ou incumprimento dos mesmos e respetivas consequências legais. Dois elementos centram em si as responsabilidades com os funcionários da empresa, sendo que desempenham funções tais como controlo de assiduidade e absentismo, organização de ações de formação, integração e acolhimento de novos funcionários, recrutamento interno e externo e respetiva seleção dos vários quadros, aliado ao trabalho administrativo inerente às funções. O último e quarto elemento coordena os referidos anteriormente, sendo a responsável pelo departamento, efetuando a ponte com as respetivas coordenadoras e responsáveis a nível nacional assim como *manager's*, *team leader's* e gestores de clientes de grandes contas. No que concerne à média de idades, considera-se ser uma equipa jovem com média aproximada de 30 anos. Em termos de qualificações, destaca-se a frequência do ensino superior, onde todos os intervenientes são licenciados.

Relativamente à antiguidade e tipologia dos contratos aplicados no Grupo Adecco, através de informações dadas pelos restantes colegas, o caso predominante é o contrato a termo incerto, pelo que existe uma maior propensão e olhar atento ao mercado de trabalho e concorrência na procura de condições contratuais mais seguras. Nesta lógica, há maior propensão de existência do fenómeno da rotatividade departamental, *turnover*, em que os funcionários desvinculam-se à empresa em questão na procura de conjunturas superiores.

## **5. Descrição das Atividades Desenvolvidas**

### **5.1. Objetivo e Metodologia**

Os objetivos fundamentais do estágio curricular incidiram na obtenção de informação em primeira mão e tempo real, bem como aprendizagem em contexto, do processo de R&S assim como respetivos métodos e técnicas, tendo como principal

finalidade a intervenção nos mesmos. Para tal ser possível, no período de três meses, com início a 2 de Janeiro até 4 de Abril de 2019 no total de 400h regulamentares, a estagiária foi incluída na equipa de recrutamento e seleção especializada na área específica do trabalho temporário com ação interventiva na região da Grande Lisboa.

Assim sendo, no intuito de recolher as informações necessárias para a elaboração do Trabalho Final de Mestrado (TFM), a aluna recorreu a técnicas qualitativas, com a recolha de dados a partir da manutenção de um diário de campo, observação participante e não participante e recolha documental. Foram também, conduzidas duas entrevistas semi-estruturadas aos profissionais de R&S com o objetivo exploratório de averiguar as suas opiniões aos temas do R&S atual, as dificuldades sentidas no decurso do processo, o elemento distintivo da Adecco face às restantes ETT's, e possíveis sugestões de melhoria.

No diário de campo, foram registados os momentos das atividades executadas com e sem autonomia, as reuniões semanais com o *Team Leader* e Gestor Comercial, e toda aquisição de conhecimento partilhada pela orientadora, sendo transcritos no final de cada dia. Acrescente-se a observação participante e não participante, cujo propósito passou pela recolha de dados de carácter mais sociológico e etnográfico (circunscrito ao contexto profissional ou o “terreno”), de modo a compreender a cultura organizacional tendo como exemplo: (a) interação entre colegas de áreas e departamentos opostos que num momento de partilha expõem os obstáculos sentidos, como os superaram, e respetivos sucessos dos variados processos de R&S, (b) rotinas de celebração aquando seleção de um candidato pelo cliente, (c) comportamentos de companheirismo e espírito de equipa tendo como único foco a satisfação do cliente e sentido de realização profissional do candidato. Já a recolha documental visou aprofundar tópicos alusivos à

individualidade da Adecco, especificamente a história, missão e valores, diversas áreas de negócio, processo de R&S e respetiva distinção no mercado (Anexo II).

## **5.2. Atividades do processo de R&S**

As atividades desenvolvidas no processo de R&S focalizaram-se na área de Trabalho Temporário, no qual a estagiária teve possibilidade de dedicar-se aos mais diversos perfis, desde Logística, a Advocacia, *IT* e Formação.

O momento inicial do estágio foi destinado ao acolhimento e integração na empresa e na equipa, cuja delegação é constituída por três profissionais de R&S e um gestor comercial que realiza a angariação de novos clientes, gestão e atribuição de pedidos aos elementos de equipa. Foi dada à estagiária formação *on-the-job*, com intuito de ter conhecimento das práticas organizacionais, as respetivas áreas de negócio e especificação e contato imediato com a plataforma institucional. Nesta fase foram introduzidas tarefas administrativas, como elaboração e publicação de anúncios na plataforma Adecco *Recruiter* e *online*, no caso a Sapo Emprego e Net-Emprego, triagem curricular de perfis de setores de atividade diferentes para proceder, em seguida, ao agendamento de entrevistas, acompanhamento sem intervenção de um total de 10 entrevistas telefónicas, presenciais e via *Skype*, de forma a compreender as questões mais pertinentes a colocar (por exemplo, apresentação concisa do projeto, porquê da candidatura, expectativa salarial, disponibilidade para entrevista presencial) e o tipo de linguagem adequado, seguido do envio de *emails* de *feedback* aos candidatos inseridos nos diversos processos de R&S. Incluiu, também, a pesquisa de candidatos aprofundada na base de dados, a *Adecco Recruiter* para apresentação de propostas ativas ao cliente.

Desde a segunda semana de estágio, foi dada à estagiária crescente autonomia, o que permitiu uma assimilação rápida dos procedimentos e do *know-how* dos vários

métodos aplicados pela orientadora de estágio na empresa, de forma que, progressivamente, começou adquirir maior responsabilidade e intervenção nos perfis a recrutar, o que culminou na gestão de processos de um total de 15 clientes em diferentes setores de atividade. Nos momentos decorrentes, as tarefas complexificaram assim como as atividades desenvolvidas, conjugando vários processos de R&S nas áreas da logística e manutenção, comercial, formação, segurança e higiene, em constante articulação com a gestão documental intrínseca ao processo. Dos 15 clientes mencionados, a estagiária teve ao seu encargo 7 processos em simultâneo no setor logístico e manutenção, nos quais foi responsável desde o levantamento do perfil até à conclusão do processo, onde efetuou a publicação de anúncios (conforme Anexo III), triagem curricular, agendamento e condução de cerca de 50 entrevistas individuais e dinâmicas de grupo, dos quais publicou 18 anúncios em plataformas de emprego e *LinkedIn*, seguida da filtragem de CV's, agendamento de entrevistas e participação nas mesmas e, por último, avaliação de candidatos e respetivo encaminhamento para o cliente. Todos os pedidos de recrutamento, independentemente do setor de atividade ou categoria profissional, seguem os seguintes passos, em que o profissional de R&S deve ter a capacidade de identificar as técnicas mais apropriadas a cada caso. Tomemos como exemplo real, uma vaga para Programador e Desenvolvimento de Sistemas, fará sentido uma primeira introdução através da entrevista telefónica onde são feitos os despistes iniciais, como familiarização e/ou contato direto com as funções de requisito obrigatório, divulgação do projeto e, por último, agendamento de entrevista nas instalações para aprofundar a experiência profissional adquirida até ao presente, responsabilidades associadas, expectativas salariais e, caso haja abertura, qual o motivo de mudança profissional e o que o procura para abraçar um novo projeto.

Na Adecco, o processo de R&S em TT desenrola-se por sete fases, sendo que a na primeira ocorre a compreensão e avaliação minuciosa do pedido de R&S e respetivas necessidades do cliente, onde constam informações como a ADF e responsabilidades do cargo a preencher, as competências e requisitos considerados preferenciais, podendo existir aptidões de carácter obrigatório, sendo fatores eliminatórios. No conteúdo do mesmo inserem-se ainda as condições contratuais, entenda-se a natureza do vínculo contratual entre as partes intervenientes, sejam de um período de tempo incerto ou com perspectiva de continuidade para futura integração nos quadros da organização, apenas em caso de bom desempenho e *feedback* positivo.

A segunda fase é respeitante à publicação todas as informações e critérios, no qual a partir da Plataforma *Adecco Recruiter*, são introduzidos os dados informativos alusivos à mesma, partindo da identificação do cliente (informação apenas visível para os funcionários), ADF na qual é discriminado as tarefas *core* esperadas que os candidatos desempenhem, os requisitos principais sendo imprescindível a concordância do que é solicitado com a correta triagem curricular, a duração do contrato de trabalho com a particularidade deste centrar-se no regime de prestação de serviços (vínculo contratual com a ETT, prestando serviços à empresa utilizadora) ou cedência direta (vínculo contratual diretamente com o cliente). A terceira fase incide na comunicação sob a forma de anúncio na *Adecco Recruiter*, o qual remete, automaticamente, para os *sites* SAPO-Empregos e NET-Empregos, no intuito de ampliar o raio de intervenção e divulgação, na expectativa de alcançar um maior número de possíveis candidaturas.

Aquando do envio efetivo do comunicado, o processo poder-se-á apelidar de preparatório no sentido em que para se obter os candidatos mais qualificados de modo a satisfazer a oferta em questão, são aplicados um conjunto de filtros de pesquisa pré-definidos pelo programa, desde atividade e setor profissional à área geográfica de

residência dos indivíduos, restringindo deste modo os que realmente interessam. Após aplicação, é obtido como resultado o número de candidatos que teriam maiores probabilidades de dar resposta às necessidades do cliente. Contudo, neste processo pode denotar-se uma dificuldade em não se conseguir informar o “candidato ideal” devido à informação que o próprio coloca na sua ficha pessoal, pelo que uma omissão ou informação insuficiente podem reduzir a probabilidade de não só não ser informado das ofertas em curso como dos meios para se candidatar corretamente. Em suma, os candidatos têm três vias distintas, mas igualmente eficazes, seja a partir do envio de comunicados, da publicação de anúncios nos *sites* alusivos a ofertas e oportunidades de emprego, e por último, de sessões coordenadas conjuntamente com IEFP, Instituto de Emprego e Formação Profissional.

A quarta fase consiste na receção de candidaturas que advém das três origens referidas. Aqui a triagem curricular é diferenciada por *long-list* e *short-list*. Na primeira são selecionados os candidatos com as características gerais necessárias numa seleção inicial, enquanto que na segunda são os candidatos preferenciais e de maior propensão de compatibilidade com a função. Posteriormente na quinta fase, proceder-se-á ao contato com os candidatos, primeiro telefónico fazendo uma pequena introdução do projeto em epígrafe e alinhar, consoante a sua disponibilidade, o agendamento para entrevista.

Na sexta fase, depois da realização da entrevista, é redigido um parecer *Adecco* e relatório de avaliação, no qual constam dados pessoais como o nome completo, idade e localidade de residência, habilitações académicas, percurso profissional e, por último, o relatório do recrutador. Este “*CV*” adaptado permite ao cliente uma abordagem pragmática e eficaz da análise dos candidatos, no qual é decidido se avançará para segunda entrevista com os supervisores e responsáveis do departamento. Finalmente, é

dada uma resposta ao candidato e consequentemente o *feedback* positivo e respetiva admissão, ou negativo face ao enquadramento proposto (Anexo V).

## **6. Análise Crítica e propostas de melhoria**

O objetivo desta análise crítica é determinar as ligações estabelecidas entre os elementos teóricos e as práticas na Adecco. Sendo esta uma empresa de referência, as práticas de R&S estão bem cimentadas no *modus operandi* de que nos dá conta a revisão da literatura e na prática dos profissionais de R&S, e apesar de executaram o seu trabalho com profissionalismo, dedicação e preocupação com o candidato, são sujeitos a vários fatores que podem influenciar negativamente o processo em causa. A experiência do estágio permite-nos elencar quatro fatores: a ADF, a plataforma de base de dados e entrevistas presenciais, o E-recrutamento e o processo de parceria, como um conjunto de métodos e técnicas de despiste do *fit* ideal.

Na ADF, assinala-se como principais preocupações a transmissão correta, por parte do gestor comercial para os profissionais de R&S, de todas as informações alusivas às necessidades, competências e expetativas de desempenho dos clientes de forma a que sejam alinhados os perfis corretos tornando o processo mais célere e aumentar as probabilidades de alcançar o sucesso. Os benefícios que advêm deste procedimento quanto à sua natureza informacional permite o enquadramento do candidato e/ou colaborador à organização (Verboncu & Zeininger, 2015). O maior *gap* evidenciado foi a constante mudança ou acréscimo de requisitos por parte do cliente no decorrer do processo, o que faz com que os candidatos enviados inicialmente já não se enquadrem com as necessidades reais do cargo. Estes acontecimentos contínuos geram desorientação aos recrutadores, visto terem informações contraditórias ou pouco



conclusivas, dificultando a identificação do candidato ideal e podendo reverter num processo ineficaz. Nas palavras de um dos entrevistado:

“(...) Acontece regularmente após enviarmos X candidatos, o cliente adiciona requisitos e chega mesmo a alterar algumas informações que foram passadas no início (...) dificulta o nosso trabalho e não nos permite gerir as expetativas dos candidatos anteriores, visto já não se ajustarem (...).” (Técnica de RH, feminino, 26 anos).

A Plataforma Adecco *Recruiter* revelou-se um instrumento desenvolvido à medida dos profissionais de R&S, numa ótica de otimização na fase de triagem curricular e/ou pesquisa mais detalhada de potenciais candidatos. Como único portal de base de dados da empresa, concentra em si todas as variáveis importantes para o recrutador, desde respostas aos anúncios, perfis minuciosos dos candidatos, informações pessoais e candidaturas a processos anteriores, adquirindo um carácter transversal. Este além de ser intuitivo no uso das ferramentas necessárias, compila e sintetiza as fichas dos candidatos que correspondem aos requisitos da oferta, e fornece aos profissionais de R&S um resumo da experiência profissional, áreas de interesse e objetivos pessoais e profissionais dos candidatos, tornando o trabalho mais célere e eficaz. Na Adecco *Recruiter* existe, também, a possibilidade de colocar um parecer em cada candidato inserido num processo de recrutamento, ou seja, quando este finaliza e o candidato não ficou selecionado cabe ao profissional de R&S realizar um relatório abreviado das características do indivíduo (exemplo: atitude em entrevista, postura, discurso fluído e comunicativo), aliado às razões da não colocação (exemplo: cliente preferiu outro candidato, postura desadequada, sem perfil para a função), criando um histórico individual numa lógica de preparação para pedidos futuros.

Os anúncios carecem de ajustamentos visto não correspondem às normas AIDA, abordadas na revisão da literatura, sendo visivelmente um texto simples com o descritivo de funções, responsabilidades e condições gerais (pacote salarial, horário e modelo contratual, sendo este último pouco usual). Um outro meio utilizado e representativo de resultados incide no envio de comunicações através da aplicação de filtros de pesquisa, seja via eletrónica ou via SMS (Anexo IV). Este método tem como preceito fazer chegar aos candidatos-alvo, previamente “filtrados”, a informação de que se encontra em aberto uma oferta na sua atividade profissional e ser apresentado como um novo projeto profissional, que o mesmo pode ou não procurar naquele momento. Não obstante, relativamente ao conteúdo informativo dos comunicados, estes passam pela simplicidade de notificar a atividade profissional em questão, e os contatos através dos quais deverá enviar o *CV* atualizado, para posterior contato da agência e recrutador.

No âmbito do E-recrutamento, verificou-se efetivamente como sendo o único método utilizado numa fase inicial de divulgação de ofertas de emprego. Aqui, através da partilha instantânea na *NET-Empregos* e *Sapo Emprego* possibilita uma abrangência de grande dimensão, tendo a oportunidade de captar a atenção de mais candidaturas, o que nem sempre é preferível. Segundo um dos entrevistados, as informações são unânimes visto que:

“(...) Temos muitos candidatos a enviar o *CV* tanto para a função operador de armazém como técnico financeiro (...) esta falta de critérios dos candidatos e pouca atenção ao que se estão a candidatar (...) retiram tempo valioso na fase de validação (...)” (Técnica de RH, feminino, 28 anos).

Após uma triagem introdutória, habitualmente por via telefónica onde é apresentado o projeto, pretende-se o agendamento da entrevista presencial na agência. Não obstante,

esta última visa apreender questões de foro social e psicológico, em que o diálogo e a troca de informações presenciais fornecem indicadores, tais como o sentido de compromisso, interesse e preocupações alusivas ao projeto, que vão deter um papel preponderante na decisão do profissional de R&S de apresentação e respetivo envio, ou não, ao cliente final. Já o uso da ferramenta LinkedIn apenas se verificou quando os métodos anteriores não surtiram as candidaturas desejadas e/ou as próprias especificidades dos perfis indiferenciados assim o exigem, como é o caso das categorias profissionais mais especializadas nas áreas de *IT*, Formação, Gestão e Controller, onde o público-alvo na sua maioria encontra-se numa posição de “estudo de mercado” em que não procura só um emprego como valoriza outros pontos, desde melhores condições salariais, aquisição de responsabilidades de chefia e poder de tomada de decisão. Como tal, é imperatório identificar os canais digitais apropriadas para cada público-alvo específico, de forma assegurar o alinhamento da estratégia com os objetivos vigentes.

De ressaltar a relação distante que existe entre o consultor e o cliente final, tal deve-se ao processo tripartido em que os intervenientes são o profissional de R&S, o cliente e o gestor comercial, sendo quem inicialmente estabelece contato com o cliente onde efetua uma breve apresentação dos serviços e soluções de R&S e outras áreas, e o cliente aborda as maiores necessidades e dificuldades em encontrar o perfil ideal. Nesta lógica, o profissional de R&S só tem a informação após a concretização da reunião inicial, onde só participaram os dois elementos referenciados, como tal não é dada a oportunidade deste partilhar as suas dúvidas quanto aos critérios essenciais do perfil a recrutar, apresentar soluções alternativas assim como o seu parecer profissional da particularidade daquele “nicho”. No seguimento, o *feedback* consensual recolhido das entrevistas realizadas aos profissionais de R&S no que concerne às condicionantes sentidas no TT, surgem do sentido de compromisso das pessoas através da observação

da rotatividade de ofertas, valorização das componentes salariais em detrimento das condições do projeto, assim como dificuldade acrescida em atrair pessoas empregadas para este regime.

## **7. Considerações Finais**

O relatório que agora se conclui expõe a aprendizagem adquirida ao longo de um estágio curricular na Adecco no período de três meses. Este relatório dá conta de como a empresa procede ao R&S de TT, onde se verifica a concordância entre a literatura e o processo de R&S, no que diz respeito aos métodos mais utilizados a cada público-alvo, e respetiva adesão de candidatos. Todavia, existe uma diferença a salientar no recrutamento externo, onde incluir “sangue novo” nas organizações nem sempre se verifica benéfico, visto não haver uma aposta no capital humano já existente, podendo desencadear constrangimentos entre colaboradores.

O processo de R&S em TT na Adecco é consideravelmente mutável, dado que os profissionais de R&S têm ao seu encargo vários processos em simultâneo das mais diversas áreas de especialização, o que intensifica o seu trabalho diário e coloca uma “pressão” extra na relação dicotómica tempo de resposta *versus* qualidade, mantendo a imagem de marca diferenciadora entre os demais. Atualmente a competitividade do mercado é notória, e as empresas tendem a estabelecer relações de parceria com mais do que uma ETT, com objetivo de terem mais candidatos em tempo *record*, aumentando a probabilidade de encerrar o processo com o candidato ideal. Face a esta situação, o nível de exigência e excelência de serviços requer um esforço adicional a todos os intervenientes.

Como é expectável, a experiência de estágio teve aspetos positivos e negativos. Os positivos foram o cuidado e acompanhamento diário dos consultores para com a

estagiária, não só nas suas tarefas como nas dúvidas e possíveis obstáculos. A informação a nível de procedimentos, regras e metodologias foram passados na íntegra de forma a agilizar o entendimento de modo a proceder *“by the book”*. Foi entregue à estagiária o plano e as funções que são expectáveis desempenhar a determinado momento do estágio, com metas e objetivos mensuráveis em cada fase, como por exemplo a condução de entrevistas individuais, encaminhamento dos candidatos selecionados aos clientes, acompanhamento dos colaboradores no decurso do processo de admissão e acolhimento, entre outras. Foi dado à estagiária oportunidades de coordenar os próprios processos do início ao fim, demonstrando um voto de confiança e *“boost”* para a sua autonomia na condução dos processos, que maioritariamente foram concluídos com sucesso.

Incidindo nos aspetos negativos, primeiramente a durabilidade do estágio é um tema a ser revisto, visto que no espaço de três meses não é possível retirar conclusões concretas e aprofundadas do tema em análise, o que torna escassa a possibilidade de um balanço fidedigno do R&S e diminui a probabilidade de apresentação de soluções ajustáveis às necessidades. Outra dificuldade sentida foi a recolha de informação da Adecco, que devido à política da empresa, não foi possível a verificação completa dos dados, tais como grupos etários, categoria profissional, habilitações académicas predominantes, níveis de rotatividade e métodos de recrutamento interno. Um último constrangimento passou pela atribuição de tarefas morosas tais como o arquivo genérico cuja rotina impacta tanto na satisfação como na motivação, revertendo no potencial desempenho.

Como possíveis pontos de melhoria são apresentados três possíveis mudanças nas seguintes fases do processo, nomeadamente, no começo da parceria Cliente-Adecco, na identificação das necessidades, processos e objetivos, e por último, no

acompanhamento após início de funções. Em primeiro lugar, na reunião que estabelece o ponto de partida da parceria, é fundamental a presença do profissional de R&S pois existem especificidades e critérios que só o próprio saberá identificar face às variáveis área de negócio e realidades diferentes. Num segundo passo, a criação de uma *check-list* genérica de preenchimento rápido e concreto que inclua informação detalhada dos requisitos imprescindíveis, dos fatores eliminatórios e preferenciais, descritivo de funções detalhado, expectativas de desempenho e condições salariais objetivas (ver Anexo VI). Em terceiro lugar, estimular a criação de uma rotina de proximidade entre o profissional de R&S e cliente, através de um ponto de situação semanal onde são partilhados não só os *feedback's* de ambas as partes, como possíveis reajustamentos de alguns critérios anteriormente abordados. Aquando entrevistados, os profissionais de R&S identificaram como medidas corretivas a reeducação dos candidatos no que diz respeito ao seu sentido de responsabilidade e compromisso, sendo difícil de aferir num primeiro contato (exemplo: entrevista presencial), ao ajustamento das carências reais dos clientes assegurando um recrutamento ajustado e coincidente com as necessidades, de maneira a que a triagem seja a mais acertada possível.

É importante perceber que o R&S é um processo com um ambiente dinâmico característico das próprias mudanças existentes no mercado de trabalho, e como tal, o ajustamento das necessidades face à realidade deve ser uma preocupação diária, assegurando a gestão adequada dos processos e das pessoas. Quintão (2019) cimenta a valorização do capital humano nas organizações “passámos a ter um RH humanizado, voltado para uma gestão de pessoas mais eficiente, a fim de criar equipas colaborativas, ‘engaged’ e alinhadas com os valores e propósitos da empresa”.

O estágio curricular na Adecco revelou-se uma experiência enriquecedora, onde foi possível ter um primeiro contato a nível profissional em contexto de consultoria e

serviços de RH. A estagiária consolidou os conhecimentos apreendidos no decurso do Mestrado, e desenvolveu outras competências técnicas o que permitiu uma notória evolução e vantajosa para o seu crescimento individual.

## Bibliografia

Adecco Portugal (2019). Disponível em: <http://www.adecco.pt> [Acesso em: 2019/04/15].

Bawazeer, W., Gunter, H. M. (2016). Using the Curriculum Vitae in Leadership Research. *Management in Education*, 30(2), 74-78.

Benassi, C. (2016). Liberalization Only at the Margins? Analysing the Growth of Temporary Work in German Core Manufacturing Sectors. *British Journal of Industrial Relations*, 54(3), 597-622.

Brannick, M. T., Cadle, A., & Levine, E. L. (2012). Job analysis for knowledge, skills, abilities, and other characteristics, predictor measures, and performance outcomes. *The Oxford handbook of personnel assessment and selection*. Oxford University Press, 517-614.

Brennan, J., (2017). Competency-Base Interviews. *Security Magazine*, 54(7), 20-21.

Chan, E. W. (2018). Promotion, Relative Performance Information, and the Peter Principle. *The Accounting Review*, 93(3), 83-103.

Costa, R.L., Martinho, F., Miguel, I. & Barreiros, L. (2014). El “Outsourcing” como un recurso estratégico: De la competitividade internacional del mercado Español. *Estudios do ISCA*, (8), 1-10.

Ferreira, I., & Santos, M. (2013). Análise da utilização de trabalho temporário em empresas portuguesas: riscos e alternativas. *International Journal on Working Conditions*, 5, 19-38.

Figueiredo, E., Paiva, T., (2018). O papel da gestão de recursos humanos na gestão do conhecimento – Os casos da análise e descrição de funções, recrutamento e seleção e acolhimento. *Egitania Scientia*, 22, 9-17.

Florea, N. V., & Duica, A. (2016). Selection interview-a necessary tool in discovering the best candidates. *Valahian Journal of Economic Studies*, 7(3), 105-114.



Garcia, D., Cloninger, K.M., Granjard, A., Molander-Söderholm, K., Amato, C., & Sikström, S. (2018). Self-description on LinkedIn: Recruitment or friendship identity?. *PsyCh Journal*, 7(3), 152-153.

Hamilton, R., Davison, H., (2018). The search for skills: Knowledge stars and innovation in the hiring process. *Business Horizons*, 61, 409-419.

Herstad, S. J., Sandven, T. & Ebersberger, B. (2015). Recruitment, knowledge, integration and modes of innovation. *Research Policy*, 44(1), 138-153.

Hopp, C., Minten, A., & Toporova, N. (2016). Signaling, selection and transition: empirical evidence on stepping-stones and vicious cycles in temporary agency work. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(5), 527-547.

Lee, J., Connelly, B. S., Hazucha, J. F. (2016). Are assessment center behaviors' meanings consistente across exercises? A measurement invariance approach. *Internaational Journal of Selection & Assessment*, 24(2), 150-160.

Lorincová, S., Ližbetinová, L. & Brodský, Z. (2018). Social Networks as a tool for job search. *Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics & Administration*, 25(42), 140-151.

Machado, L., (2016). A influência da informação publicada nas “redes sociais” no processo de seleção e recrutamento: um estudo exploratório na literatura. *AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento*, 5(1), 11-20.

Mahl, A., & Schwab, I. (2017). Avaliação psicológica no contexto de recrutamento e seleção. *Unoesc & Ciência – ACSA*, 8(2), 105-112.

Meagher, K. A., (2017). An examination of the recruitment selection factors for a front desk agente. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 6(2), 171-191.

Morgeson, F. P., Spitzmuller, M., Garza, A.S. & Campion, M.A. (2016). Pay Attenion! The Liabilities of Respondent Experience and Carelessness When Making Job Analysis Judgments. *Journal of Management*, 42(7), 1904-1933.

Mourão, R. M. (2018). A Gestão Da Comunicação de 5 Empresas consideradas as melhores para trabalhar em Portugal: O caso do “Facebook” e do “Linkedin”. *Jornal Media & Jornalismo*, 18(33), 205-217.

Muscalu, E. (2015). Sources of Human Resources Recruitment Organization. *Academiei Fortelor Terrestre NR*, 3(79), 351-359.

Pereira, M. (2018). A relevância da gestão de talentos e o seu impacto incremental na estratégia organizacional: um estudo qualitativo. *Media & Jornalismo*, 33(18), 219-234.

Pimentel, H. (2016). O papel da Gestão de Pessoas no Turismo. *Revista Lusófona de Economia e Gestão das Organizações*, 4, 81-111.

Quintão, E. (2019). *Rhmagazine*. Retrieved from: <https://inforh.pt/profissional-de-rh-um-olhar-para-o-futuro/>. [Acesso em:2019/08/22].

Rego, A., Pina e Cunha, M., Gomes, J., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C., (2015). Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano. Edições Sílabo.

Reichenberg, O., Berglund, T. (2019). “Stepping up or stepping down?”: The earnings differences associated with Swedish temporary workers’ employment sequences. *Social Science Research*, 126-136.

Ribeiro, T., (2018). As estratégias de Marketing de conteúdo na experiência da marca reservada. *Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação*, 1-12.

Rosoiu, O., Popescu, C., (2016). E-recruiting Platforms: Features that Influence the Efficiency of Online Recruitment Systems”. *Informatica Economica*, 20(2), 46-55.

Sformi, V. G., Oliveira, C. E., (2014). O papel e a importância do processo de recrutamento e seleção nas organizações. *Empreendedorismo & Tecnologia*, 1-15.

Simonova, S. (2016). Identification of IT-service metrics for a business process when planning a transition to outsourcing. *The International Conference on Information and Digital Technologies, IEEE*, 274-279.

Spring Professional Portugal (2019). Disponível em: <http://springportugal.com>  
[Acesso em: 2019/04/17].

Varela, A. V., Barbosa, M. L. A. & Farias, M. G. G. (2015). Abordagem cognitiva para gestão do planeamento estratégico nas organizações. *Perspetivas em Gestão & Conhecimento*, 5(2), 49-68.

Verboncu, I., & Zeininger, L., (2015). The Manager and the Managerial Tools: Job Description. *Review of International Comparative Management*, 16(5), 603-614.

Virág, C., & Albu, R. (2014). Human Resources Management in Micro and Small Enterprises. *Bulletin of Transilvania University of Brasov*, 7(2), 165-172.

Wecker, A., Froehlich, C., (2017). Recrutamento e Seleção por Competências: Uma Análise do Processo Seletivo de uma Instituição de Ensino Superior. *Perspetivas Contemporaneas*, 12(3), 78-80.

Yildiz, R.O., & Çaylan, S.O. (2017). A Critical Approach to the Job Analysis Practices of Turkish Container Ports. *Gazi Journal of Economics & Business*, 3(3), 17-37.

## Anexos

### Anexo I - Áreas de Atuação e Formação Profissional do *Training*

#### Áreas de Atuação



Fonte: Adecco Portugal (2019). Consultado em: <http://www.adecco.pt/empresas/training/>

### Anexo II – Etapas do processo de R&S

Área	Atividade	Objetivo
Recrutamento & Seleção	Atendimento telefónico e presencial a candidatos, arquivo e tarefas administrativas em geral.	Ter contato com as atividades diárias da unidade.
	Inscrição de candidatos na base de dados e atualização de dados.	Desenvolver um processo de Recrutamento & Seleção desde o levantamento do perfil até ao fecho do processo.
	Publicação de anúncios de Emprego.	
	Triagem curricular.	
	Agendamento de entrevistas e participação na realização das mesmas.	
	Acompanhamento e apoio na realização de entrevistas a candidatos	
	Avaliação de candidatos	

Fonte: Manual Acolhimento Estagiário, Julho 2018

**Anexo III** – Exemplo Publicação de Anúncio para função de Administrativo/a na área da Contabilidade e Finanças

<b>Funções:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registo de operações em <i>software</i>;</li> <li>- Cobrança de valores em dívida;</li> <li>- Análise de contas corrente;</li> <li>- Conferência, arquivo e organização de documentos;</li> <li>- Auxílio na elaboração de <i>reports</i> mensais;</li> <li>- Pagamento de taxas de justiça e certidões;</li> <li>- Outros serviços administrativos inerentes à função.</li> </ul>
<b>Requisitos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habilitações ao nível do ensino secundário na área de contabilidade e finanças;</li> <li>- Experiência profissional como Administrativo (a);</li> <li>- Conhecimentos na área de Contabilidade e Finanças;</li> <li>- Forte capacidade de aprendizagem a nível informático;</li> <li>- Forte capacidade analítica;</li> </ul>
<b>Oferta:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrato direto com o cliente inicial de 1 ano com perspectivas de continuidade;</li> <li>- Integração de um projeto com grandes possibilidades de progressão;</li> <li>- Integração numa equipa dinâmica;</li> <li>- Formação em <i>software</i> (próprio da empresa);</li> <li>- Remuneração base bruta fixa;</li> <li>- Outras regalias da empresa.</li> </ul>

Fonte: Candidatos Adecco Empregos (2019)

#### **Anexo IV – Exemplo SMS de divulgação de ofertas de emprego**

*“Adecco Recursos Humanos recruta Controller de Gestão (M/F) – Lisboa. Interessados enviar e-mail com assunto “CV Controller Gestão” para [OfficeLx@adecco.com](mailto:OfficeLx@adecco.com).”*

Fonte: Adecco (2019)

#### **Anexo V – Dois casos de *feedback* a candidatos**

*“No seguimento do processo de recrutamento para x, informo que foi selecionado para segunda entrevista com o responsável. Assim que possível retorne contato de forma a proceder agendamento da referida. Os melhores cumprimentos, a equipa Adecco.”*

*“No seguimento do processo de recrutamento para x, informo que não ficou selecionado. Contudo recordamos que não existem perfis corretos para ofertas ideias pelo que iremos considerar o seu CV para novos projetos profissionais.”*

Fonte: Adecco (2019)

*Check-list* - Trabalho Temporário

Cliente: \_\_\_\_\_

Categoria Profissional: \_\_\_\_\_

Regime:

☐ Full-Time

☐ Part-Time

Requisitos essenciais:

---

---

---

---

Condições salariais:

Vencimento base entre \_\_\_\_\_ € a \_\_\_\_\_ €

Subsídio de alimentação: \_\_\_\_\_ €

Se aplicável, colocar valor:

Isenção de Horário de Trabalho (IHT) \_\_\_\_\_ €

Seguro de Saúde: Sim ☐ Não ☐

Prémio: \_\_\_\_\_ €

Subsídio de Transporte Isento: \_\_\_\_\_ €

Outro(s): \_\_\_\_\_

## **Anexo VII – Guião de entrevista**

### **I. Processo de R&S**

- 1) Para si, quais são as etapas fundamentais que qualquer processo de R&S deve seguir?
- 2) Com que desafios se depara no R&S em Trabalho Temporário?
- 3) De que forma o Trabalho Temporário pode ser uma mais-valia para as organizações?
- 4) No que diz respeito à adesão dos candidatos, qual o meio de recrutamento que sente maior e menor dificuldade?
- 5) Na sua opinião, que técnicas de R&S funcionam melhor?
- 6) Da sua experiência, quais são os obstáculos recorrentes neste processo?
- 7) Qual o maior motivo justificativo quando ocorrem ausências nas entrevistas?
- 8) Em caso de não seleção, quais os fatores predominantes?
- 9) Quais os perfis requeridos com maior frequência por parte das empresas? E por parte dos candidatos, quais as áreas de negócio com maior e menor procura?
- 10) Como lida com o choque de expectativas dos candidatos?
- 11) Indique 4 características que diferencie a Adecco dos restantes concorrentes?  
Quais as vantagens numa parceria?

### **II. Medidas Corretivas**

- 1) Imagine que pode decidir, que medidas corretivas implementaria no processo de R&S na Adecco?
- 2) Que desafios é que o contexto atual do mercado de trabalho colocam a quem quer recrutar T.T.?
- 3) Que expectativa tinha no início de carreira? E perspetiva para o futuro?



**Figura VIII – Análise das entrevistas realizadas aos Profissionais de R&S**

<b>Categoria:</b>	<b>Excerto da entrevista:</b>
Etapas de R&S	<p><b>E1:</b> “(...) a triagem curricular é o passo primordial de todo o R&amp;S, em qualquer perfil a recrutar (...) a experiência e o currículo correspondem às necessidades do cliente. Depois a validação presencial através de entrevista (...)”.</p> <p><b>E2:</b> “(...) a entrevista presencial podemos verificar a postura, a comunicação, elementos base para decidir se encaminhamos ou não para o cliente (...)”.</p>
Constangimentos do TT	<p><b>E1:</b> “(...) os desafios do TT passam pelo fraco sentido de responsabilidade e compromisso das pessoas (...) rotatividade de ofertas (...) localização e horários rotativos (...) a nível de perfis escassos a atração de pessoas já empregadas (...)”</p> <p><b>E2:</b> “(...) os obstáculos no TT incidem na desistência dos candidatos (...) dadas as várias opções de ofertas de emprego que temos presenciado (...) quando o candidato inicia funções e as expetativas chocam com a realidade do cliente (...)”.</p>
Vantagens do TT	<p><b>E1:</b> “(...) a mais-valia do TT para o colaborador numa lógica de verificar se o ambiente organizacional e condições o atraí. Para a empresa utilizadora (...) a burocracia de gestão de contrato fica ao nosso encargo (...) integração do colaborador (...)”.</p> <p><b>E2:</b> “(...) quando surge a necessidade de substituição temporária, por baixa ou outro motivo, temos as ferramentas ajustadas para colmatar essas necessidades das empresas (...)”.</p>
Obstáculos do R&S	<p><b>E1:</b> “(...) nos obstáculos sentidos, os candidatos submetem as candidaturas independentemente da oferta (...) do perfil (...) no LinkedIn e outras plataformas de perfis mais escassos (...) a disponibilidade imediata das pessoas, a reticência dos pré-avisos (...) O choque de expetativas (...) as mudanças de opiniões ou contra propostas das atuais empresas que os fazem desistir da oferta (...)”.</p> <p><b>E2:</b> “(...) a grande empregabilidade na área de Lisboa tem-se refletido na dificuldade fecho de um processo de recrutamento a curto prazo (...) os obstáculos no TT incidem na desistência dos</p>

	candidatos (...) dadas as várias opções de ofertas de emprego que temos presenciado (...) quando o candidato inicia funções e as expectativas chocam com a realidade do cliente (...).”
Medidas corretivas	<b>E1:</b> “(...) Poderíamos fazer de melhor no futuro, cimentar o compromisso dos candidatos (...)” <b>E2:</b> “(...) Criar estratégias de não desistência de processos, relação mais próxima com as necessidades reais das partes (...)”.

**E1:** Feminino, 25-35 anos, Técnica de RH

**E2:** Feminino, 25-35 anos, Técnica de RH